

学校编码: 10384

学号: X2007155061



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

QZ 烟草公司员工绩效考核体系改进设计

Redesigning the Staff Performance Evaluation System of QZ Tobacco Company

吴怀红

指导教师姓名: 吴文华 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 8 月

论文答辩日期: 2010 年 8 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2010 年 8 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文(包括纸质版和电子版)，允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

() 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

() 2.不保密，适用上述授权。

(请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。)

声明人(签名)：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘要

随着中国加入WTO，烟草行业的生存和发展面临前所未有的挑战，市场竞争日益加剧，建立一套科学有效的员工绩效考核体系，是企业人力资源管理的关键和基础，是增强企业的竞争力，获得竞争优势最有效的手段之一。

本文以绩效考核理论为指导，在对国内烟草行业绩效考核经验借鉴的基础上，以QZ烟草公司为研究对象，通过问卷调查的方式，找到现行员工绩效考核体系存在的问题及原因，并针对存在的问题改进设计了新的员工绩效考核体系。

全文在组织结构上共分为六个部分：第一部分提出了本文的选题背景和意义，介绍了研究思路、内容和方法；第二部分介绍了绩效考核相关理论基础和国内烟草行业绩效考核的经验；第三部分介绍了QZ烟草公司概况和员工绩效考核体系现状，通过开展员工绩效考核满意度调查，找到目前员工绩效考核体系存在的问题和原因；第四部分提出在完善岗位说明书的基础上，以关键绩效指标考核法为核心，综合应用多种绩效考核方法，改进设计新的员工绩效考核体系；第五部分对改进后员工绩效考核体系实施和保障提出具体措施；最后一部分为结论部分。

希望能为烟草行业员工绩效考核体系的建立和完善提供些许借鉴。

关键词：烟草企业；绩效考核；改进设计

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With China's entering the WTO, surviving and developing of tobacco industry is facing unprecedented challenge, while the market competition in the industry is becoming more intensified than ever before. Establishing a scientific and effective staff performance evaluation system is not only the key and basis of human resource management, but also one of the most effective means to enhance the competitiveness of enterprises and get competitive advantage.

With the QZ Tobacco Company to be research object, the paper is being made with reference to the experience of current domestic industry performance evaluation system and the performance evaluation theory. By way of questionnaire survey, the problems existing in the current performance evaluation system and the causes are both discovered in the paper. In order to solve the existing problems, a new performance evaluation system is redesigned in the paper .

This paper comprises six parts: The first part put forward the research background, the significance of this article, and the research ideas, contents and methods; The second part introduced the theory and the experience of the domestic tobacco industry performance evaluation; The third part recommend the profile of the QZ tobacco company and the current status of the staff performance evaluation system, discover the problems and the causes of the current staff performance evaluation system through developing staff satisfaction survey; The fourth part proposed to redesign the new staff performance evaluation system based on perfecting the job description, with the key performance indicator assessment method as the core,by using various performance assessment methods; The fifth part purposed some safeguard measures aiming at implement and security of the improved staff performance evaluation system. Finally, it is the conclusion.

Looking forward to providing some reference for the establishment and perfection of staff performance evaluation system of the tobacco industry.

Key Words : Tobacco Company;Performance Evaluation;Redesign.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 选题背景和意义	1
第二节 研究的思路	2
第三节 研究的内容和方法	3
一、研究的内容	3
二、研究的方法	4
第二章 绩效考核理论综述	5
第一节 绩效考核的基本原则和重要意义	5
一、绩效考核的概念	5
二、绩效考核的基本原则	5
三、绩效考核的重要意义	6
第二节 绩效考核的流程	6
第三节 常用的绩效考核方法	8
一、关键绩效指标（KPI）考核法	8
二、平衡计分卡（BSC）考核法	10
三、目标管理（MBO）考核法	11
四、360 度考核法	12
第四节 国内烟草行业绩效考核的经验借鉴	13
第三章 QZ 烟草公司员工绩效考核体系现状及问题分析	15
第一节 QZ 烟草公司介绍	15
一、公司概况	15
二、人力资源管理的现状	16
第二节 QZ 烟草公司员工绩效考核体系现状	19
一、绩效考核的发展历程	19
二、绩效考核的目的	20

三、绩效考核的办法.....	20
第三节 QZ 烟草公司现行员工绩效考核体系调查问卷分析.....	22
一、调查目的及意义.....	22
二、问卷设计的思路及调查实施.....	22
三、调查结果.....	23
第四节 QZ 烟草公司现行员工绩效考核体系存在问题.....	27
一、考核意义不明确.....	27
二、考核办法不全面.....	28
三、考核指标与标准的设置不合理.....	28
四、绩效考核结果反馈沟通及应用不够.....	28
五、考核相关的培训不够.....	29
第五节 QZ 烟草公司现行员工绩效考核体系存在问题的原因分析.....	29
一、烟草企业的体制因素.....	29
二、对绩效考核的认识不够.....	29
三、缺乏对具体岗位科学的工作分析.....	30
第四章 QZ 烟草公司员工绩效考核体系改进设计.....	31
第一节 设计的原则与思路.....	31
一、设计的原则.....	31
二、设计的思路.....	31
第二节 绩效考核方法的选择.....	32
一、烟草行业目前员工绩效考核方法介绍.....	32
二、QZ 烟草公司员工绩效考核方法的确定.....	32
第三节 岗位说明书的完善.....	34
第四节 绩效考核指标体系的建立.....	36
一、绩效考核指标的建立.....	36
二、绩效考核指标标准的设计.....	39
三、绩效考核指标权重的设计.....	40
第五节 绩效考核频率和考评主体的确定.....	44
一、考核频率确定.....	44

二、考评主体确定	45
第六节 绩效考核结果的应用	47
一、考核结果的计算	47
二、考核结果的分析及应用	47
第五章 QZ 烟草公司员工绩效考核体系的实施与保障	50
第一节 员工绩效考核体系的实施	50
一、提高各级人员对绩效考核的认识水平	50
二、重视考核中的沟通与指导	50
三、加强考核后沟通与反馈	50
第二节 员工绩效考核体系实施保障	51
一、确立绩效考核的组织机构	51
二、对考核者进行培训	51
三、建立健全考核各项配套制度	52
第六章 结 论	54
参考文献	55
附 录	56
后 记	63

厦门大学博硕士论文摘要库

CONTENTS

Chapter one Introduction	1
Section one Background and significance of topics	1
Section two Research thought	2
Section three Research content and methods	3
I Research Contents	3
II Research methods	4
Chapter two Summary of performance evaluation theory	5
Section one The significance and the basic principles of the performance evaluation	5
I The concept of performance evaluation	5
II The basic principles of performance evaluation	5
III The importance of performance evaluation	6
Section two Performance evaluation process	6
Section three Commonly used method of performance evaluation	8
I Key Performance Indicators (KPI) assessment method	8
II Balanced Scorecard (BSC) evaluation method	10
III Management by objectives (MBO) evaluation method	11
IV 360-degree assessment method	12
Section four Experience of performance evaluation of Domestic tobacco industry for reference	13
Chapter three Current status and problem analysis of QZ tobacco company staff performance evaluation system	15
Section one The instruction of QZ Tobacco Company	15
I Company Profile	15
II Current Status of human resource management	16
Section two The current status of QZ tobacco company staff performance evaluation system	19
I Development history of performance evaluation	19
II The purpose of performance evaluation	20

III Approach to performance evaluation	20
Section three The questionnaire analysis of QZ tobacco company staff performance evaluation system.....	22
I The purpose and significance of the investigation	22
II Line of questionnaire design and implementation methods6 6.....	22
III Results of investigation.....	23
Section four The existing problems of QZ tobacco company staff performance evaluation system.....	27
I Equivocal Assessment	27
II Not all-inclusive Assessment.....	28
III Unreasonable Assessment indicators and criteria set	28
IV Communication and the use of the feedback of examination results is not enough...	28
V Assessment-related training is not enough	29
Section five Analysis of the causes of the existing problem in Qz tobacco company performance evaluation system.....	29
I Factors of tobacco enterprise system	29
II Insufficient of the knowledge on performance evaluation	29
III Lack of scientific analysis on specific positions	30
Chapter four Redesign on Qz tobacco company performance evaluation system	31
Section one Design principles and ideas	31
I Design principle.....	31
II Design ideas.....	31
Section two Performance evaluation method choices	32
I Introduction of the method on tobacco industry staff performance evaluation.....	32
II Confirm the method of Qz tobacco company's performance evaluation	32
Section three Perfect job description.....	34
Section four Establish the performance evaluation target system.....	36
I Establish Performance evaluation target system	36
II Design performance evaluation target standard	39

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库